



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2012

**”Man fühlt einfach, ob es gemacht werden muss”. Intuition bei der Risikosteuerung
in der Spielfilmentwicklung**

von Rimscha, M Bjørn

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-54286>

Book Section

Published Version

Originally published at:

von Rimscha, M Bjørn (2012). ”Man fühlt einfach, ob es gemacht werden muss”. Intuition bei der Risikosteuerung in der Spielfilmentwicklung. In: Müller-Lietzkow, Jörg. Ökonomie, Qualität und Mangement von Unterhaltungsmedien. Baden-Baden: Nomos, 129-149.

„Man fühlt einfach, ob es gemacht werden muss“

Intuition bei der Risikosteuerung in der Spielfilm-entwicklung

M. Björn von Rimscha

1 Einführung

Bei der Beschäftigung mit den Erfolgsfaktoren von Spielfilmen dominiert die Perspektive des Marketings. Aus dem Erfolg oder Misserfolg von Spielfilmen sollen verallgemeinerbare Regeln destilliert werden, welche „Zutaten“ ein Film braucht und wie dieser vermarktet werden soll. Clement (2004) bietet hier eine gute Übersicht sortiert nach den vier Ps des Marketingmix. Hennig-Thurau (2004; 2006; 2007) und Delen und Shrada (2007) haben ihre Forschung zu Erfolgsfaktoren jeweils kommerzialisiert und bietet (zum Teil automatisiert) Prognosen des Erfolgs von Filmprojekten und die monetäre Bewertung von Sequelrechten oder der Beteiligung eines Stars. Die resultierenden Prognosen haben eine hohe Treffergenauigkeit bei standardisierten Hollywoodproduktionen, bei nicht-amerikanischen und niedriger budgetierten Filmen zeigen sich jedoch Schwächen. Die deutsch-österreichische Romanverfilmung „Feuerherz“ (2008) über die Geschichte einer Kindersoldatin z. B. konnte trotz Erfolgsberatung durch Hennig-Thurau in Deutschland nur rund 2.300 Zuschauer ins Kino locken. Neben einigen Problemen beim Dreh (Zander 2008) dürften hier auch grundsätzliche Probleme die Prognose erschweren. Der Film war der deutsche Beitrag zum Wettbewerb der Berlinale 2008. Er ist das Spielfilmdebüt eines Regisseurs, der für einen Dokumentarfilm bereits für den Oscar nominiert war. Der Produzent ist für die preisgekrönte Verfilmung der letzten Tage von Sophie Scholl (2004) bekannt. Man darf mit Sicherheit annehmen, dass für Regisseur und Produzent die Einnahmen an der Kinokasse nicht der einzige Erfolgsmaßstab sind. Neben der Auszeichnung an Filmfestivals ist auch die Anerkennung durch Kollegen oder ein befriedigtes kreatives Ausdrucksbedürfnis als Erfolgsindikator denkbar. Diese alternativen Formen von Erfolg zu erreichen, bedarf es anderer Mittel und Wege als in der Erfolgsfaktorenforschung für den Kassenerfolg identifiziert wurden.

Fee (2002) beschreibt, dass künstlerische Ambition der Filmemacher und die gewählte Finanzierungsform zusammenpassen müssen, um jeweils

zum Erfolg zu führen. Allgemein können Kreative nur bedingt durch monetäre Anreize motiviert werden (Caves 2000) und wenn Produzenten sich z. T. mehr als kreative Arbeitnehmer denn als Unternehmer verstehen (Davenport 2006), dürfte dies auch für Produzenten gelten. Insbesondere in der Entwicklungsphase eines Spielfilmprojekts sind Produzenten weniger operative Manager, sondern kreative Stoffentwickler und strategische Projektmanager (von Rimscha 2010: 22-23), die die Entscheidung für oder gegen ein Filmprojekt meist nicht selbst fällen. Vielmehr bereiten sie ein sogenanntes Package aus Drehbuch, Personal und Finanzierungskonzept vor, über das dann die Leitung der Produktionsfirma entscheidet (Green-Light). In diesem Vorbereitungsprozess müssen sie einerseits die ökonomische Tragfähigkeit des Projekts in einem unsicheren Kontext demonstrieren, andererseits aber auch die kreative Attraktivität des Projekts sicherstellen, um das vorgesehene Personal zu motivieren. Letzteres dürfe allein mit der Orientierung an Erfolgsfaktoren schwerfallen, da eine strikte Orientierung an Erfolgsfaktoren zu einem weniger kreativen „Filmemachen nach Rezept“ führen könnte.

Wierenga (2006) fordert die ökonomisch orientierte Forschung zu Spielfilmen müsse sich mit der Rolle der Intuition im Kontext von Managemententscheidungen im Filmgeschäft beschäftigen. Intuition spiele in vielen Phasen der Wertschöpfungskette eines Films eine wichtige Rolle: von der Entscheidung für eine Filmidee bis zur Entscheidung über die Anzahl der Leinwände, auf denen der Film veröffentlicht wird. Er vermutet, dass für Produkte, die in kreativer Arbeit entstehen Intuition besonders relevant sein könnte und glaubt Vorhersagemodelle für den Spielfilmerfolg verbessern zu können, wenn die statistischen Modelle mit intuitiver Experteneinschätzung angereichert werden könnten (vgl. auch Hoch 2001; Eliashberg/ Swami/ Weinberg/ Wierenga 2001).

Der vorliegende Beitrag unterscheidet sich somit in drei Punkten von der bekannten Erfolgsfaktorenforschung im Filmbereich. (1) Der Fokus liegt nicht auf der Distribution (Optimierung von Startdatum, Marketingbudget etc.), sondern auf der Projektentwicklung, also bevor das Gros des Budgets fällig ist. (2) Als relevanter Akteur wird nicht das Produktionsunternehmen, sondern der individuelle Produzent als Projektmanager betrachtet. (3) Erfolgsmassstab ist nicht der Umsatz an der Kinokasse, sondern die Frage, ob ein entwickeltes Projekt umgesetzt wird.

Während das Ziel der Erfolgsfaktorenforschung ein rechnerisch optimiertes Filmprojekt ist, geht es im vorliegenden Beitrag darum zu verstehen, welche Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung von Filmproduzenten aufgenommen werden oder eben nicht und inwieweit dabei unterschiedliche Kontextbedingungen oder Projektspezifika eine Rolle spielen. Der Fokus auf den Produzenten als individuellen Akteur an der Grenze zwischen Kultur und Kommerz legt dabei eine Diskussion über die Rolle der Intuition nahe.

2 Zum Stand der Forschung

2.1 Risikosteuerung in der Spielfilmentwicklung

Die Spielfilmentwicklung kann als Risikosteuerung vor der Green-Light Entscheidung verstanden werden (von Rimscha 2010). Traditionell werden in der Filmproduktion zwei wesentliche Risikofelder unterschieden: Produktionsrisiken und Konsumtions- bzw. Absatzrisiken (Bächlin 1945). Das Produktionsrisiko ergibt sich aus den Eigenheiten des Produktionsprozesses in einer kreativen und stark arbeitsteiligen Produktion. Es lässt sich in Fertigstellungsrisiko und Qualitätsrisiko unterteilen. Das Konsumtionsrisiko ergibt sich aus der prinzipiellen Unsicherheit über die Nachfrage nach einem Erfahrungsgut (Caves 2000: 2). Neben diesen beiden Risiken können für Produzenten zusätzlich noch Entwicklungs- und Reputationsrisiken identifiziert werden. In der Entwicklung besteht ein Risiko, dass ein Projekt nicht umgesetzt wird und somit die bis dahin angefallenen Aufwendungen für die Entwicklung abgeschrieben werden müssen. Das Reputationsrisiko bezieht sich auf die nicht-monetären Folgen der anderen Risiken, also den möglichen Schaden am Ruf von Produzenten, wenn ein Projekt abgelehnt wird oder am Markt kommerziell bzw. künstlerisch nicht erfolgreich ist.

Aufgrund der Machtverhältnisse in der Branche sind Produzenten gezwungen bereits in der Entwicklung Produktions- und Konsumtionsrisiken zu adressieren (von Rimscha 2008). Hierzu können Risiken im Filmpackage identifiziert, bewertet und gesteuert werden. Erst wenn das Risiko des Filmpackage für die Unternehmensleitung und die Investoren akzeptabel ist, darf der Produzent mit der Umsetzung beginnen. Das Filmpackage setzt sich dabei aus dem Inhalt, dem Personal und der Finanzierung als den wesentlichen Projektressourcen zusammen. Aus der

Literatur lassen sich die in Tabelle 1 dargestellten Risikosteuerungsmaßnahmen destillieren.¹

Tabelle 1: Risikosteuerungsmassnahmen in Bezug auf die Projektressourcen

Massnahmen zur Risikosteuerung in der Entwicklung	Projektressourcen		
	Inhalt	Personal	Finanzierung
Vermeidung	Lektorat	Motivation	
	Marktforschung		
Verminderung	Standardisierung	Langfristige Verträge	Beteiligungen
	Imitation		
Transfer		Gagen	Fördermittel

Quelle: eigene Darstellung.

Nun gilt es zu analysieren, wie diese Massnahmen von individuellen Produzenten eingesetzt werden. Die bisherige Forschung fokussiert entweder auf Handlungsoptionen auf aggregierter Ebene (Portfoliomanagement), setzt ein fertiges Produkt voraus (Testscreenings in Marketingpanels) oder verwendet eine filmwissenschaftliche Perspektive, die den Regisseur als autonomen und primär künstlerisch motivierten Autor stilisiert.

Selbstdarstellungen in der Literatur legen ein weniger systematisches Vorgehen von Produzenten nahe, das Intuition ggf. höher gewichtet als die Analyse von Erfolgsfaktoren. Dino De Laurentis, Oscargewinner und Produzent von über 150 Filmen erklärt beispielsweise: *„To become a great producer you must have something inside of you that I cannot teach you... You*

¹ Eine ausführliche Diskussion der möglichen Risikosteuerungsmassnahmen findet sich bei von Rimscha 2010: 123-172.

need an artistic feeling inside you, something that divides artists and non-artist“ (zitiert in Adler 2004: 106) und Günter Rohrbach nennt als eine der wichtigsten Fähigkeiten eines Produzenten: „*Er muss vor allem ein Gespür haben für das, was in dem Moment, in dem er sich für ein Projekt entschliesst, in der Gesellschaft an Interessen vorhanden ist*“ (zitiert in Ottersbach/ Schadt 2010: 246). Eine Orientierung der Risikosteuerung an den Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Spielfilmbereich scheint für die Produzenten vor diesem Hintergrund weniger naheliegend. Erfolgsfaktoren sind eher für die Leitungsebene denn für die Produzenten interessant. Studioleitungen haben nicht die Gelegenheit und nicht die Zeit, eigenes implizites Wissen zu generieren und seine Effektivität und Spezifität durch Tests zu verbessern. Es ist deshalb anzunehmen, dass sie versuchen, die Mehrdeutigkeit und Unsicherheit in den Informationen über den möglichen Erfolg eines Projekts zu kontrollieren, indem sie die vermeintlich sichere Variante wählen. Dass bedeutet laut Shamsie (2006: 189), dass sie sich an Branchenkonventionen halten, statt ihrer Intuition zu folgen und sich lieber auf Imitation verlassen, statt Innovationen zu wagen.

2.2 Intuition im Management

Bereits 1938 unterscheidet Barnard zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Prozessen bei der Entscheidungsfindung. „*Logical processes*“ sind für ihn Gedankengänge, die in Worte gefasst und begründet werden können, „*non-logical processes*“ können dagegen nicht artikuliert und begründet werden, sondern werden nur durch eine Entscheidung oder Handlung evident (Barnard 1938/2001). Dies bedeutet jedoch nicht, dass non-logical processes eine magische Komponente innewohnen würde. Vielmehr sieht er sie begründet in „*the mass of facts, patterns, concepts, techniques, abstractions, and generally what we call formal knowledge or beliefs, which are impressed upon our minds more or less by conscious effort or study*“ (2001: 302). Polanyi und Sen (1966/2010) fassten dies später unter dem Begriff „*tacit knowledge*“ zusammen und Simon spricht von Intuition als „*analyses frozen into habit*“ (1987: 63).

Intuition beinhaltet Expertise, Einschätzung und implizites Lernen, Sensibilität und Gefühle, Grübeln, Brüten und Kreativität (Claxton 2000). Agor beschreibt Intuition als unterbewusstes Erfahrungswissen. Manager sammeln zahllose Erfahrungen und „*draw from this reserve without conscious thought*“ (1989: 158). Parikh und Neubauer sehen im unterbewussten Entscheidungsprozess einen Vorteil, da so komplexere Probleme bear-

beitet werden könnten als bei bewussten Prozessen (Parikh/ Neubauer 1994: 33) und mehrere Autoren beschreiben einen Zeitvorteil der Intuition gegenüber einem analytischen Vorgehen (Isenberg 1984; Judge/ Miller 1991; Seebo 1993; Simon 1987). Während Burke und Miller Intuition als „*a cognitive conclusion based on decision maker's previous experiences and emotional inputs*“ (1999: 93) definieren, legen andere Autoren Wert darauf, dass Intuition eben nicht Emotion sei. Im Gegenteil würden Angst oder Wunschdenken einer erfolgreich angewandten Intuition im Wege stehen (Ray/ Myers 1989).

Parikh und Neubauer (1994) haben Manager befragt, in welchen Entscheidungsfeldern sie intuitive Entscheidungen für angebracht halten. Demnach ist Intuition in den Bereichen Unternehmensstrategie und -planung, Marketing, Personalentwicklung, Forschung und Entwicklung, Public Relations, Investitionen, Akquisitionen und Zusammenschlüsse relevant.

Intuitive Manager bevorzugen abstrakte Information, neigen zu idealistischem, unkonventionellen und kreativem Verhalten und engagieren sich häufiger und effektiver in der strategischen Planung (Gardner/ Martinko 1996). Menschen entscheiden sich lieber intuitiv als analytisch, wenn sie annehmen einen grösseren Einfluss auf das Ergebnis zu haben unabhängig davon ob sie ein positives oder negatives Ergebnis erwarten. Die Höhe des Risikos scheint dabei keinen Einfluss auf den bevorzugten Entscheidungsmodus zu haben (Sjöberg 2003). Wendet man diese Ergebnisse auf die Filmproduzenten an, würde dies bedeuten, dass sie ihren eigenen Einfluss auf das Filmprojekt als hoch einschätzen. Dieser Schluss ist jedoch nicht kongruent mit der Situation, wenn Produzenten auf das Green-Light von anderen angewiesen sind und es entspricht auch nicht der Selbstdarstellung der Produzenten. Vielmehr steht zu vermuten, dass der kreative Kontext hier eine wichtige Rolle spielt. Kreative Fragen lassen sich weniger leicht analytisch beantworten, denkbar wäre somit eine grundsätzliche Präferenz für intuitive Entscheidungen in diesem Kontext.² Intuition ist insbesondere in Situationen hilfreich, in

2 Sjöberg (2003) hat in seinem Itemset kein kreatives Problem abgefragt. Klarheit würde eine Replikation seiner Studie mit zusätzlichen Items für kreative Entscheidungssituationen bringen.

denen keine exakten Daten vorliegen, aber aus der Erfahrung Näherungswerte geschätzt werden können. Entsprechend folgern Khatri und Ng (2000), dass Intuition besonders unter unbeständigen Marktbedingungen nützlich ist.

„When deliberative rational thought is not achievable or desirable (for example, where unambiguous or sufficient ‘hard’ data is not immediately at hand, might never be available at all, or where creative solutions to problems are needed), one way of managing and coping with uncertainty and complexity and of ‘thinking outside of the box’ is by relying upon intuition” (Sadler-Smith/Shefy 2004: 78).

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass Intuition in der Spielfilmentwicklung relevant sein sollte.

3 Forschungsfrage

Die vorgestellte Studie behandelt die Frage, wie Produzenten ein Projekt entwickeln können, das mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein wird, wenn bei der Umsetzung die Risiken in Produktion und Distribution adäquat kontrolliert werden. Je besser ein Produzent die Entscheider überzeugen kann, dass die Projektrisiken im vorgeschlagenen Filmpackage adressiert sind, desto höher die Chancen auf Freigabe, und desto geringer in der Folge das Entwicklungsrisiko. Die Forschungsfrage lautet demnach: Wie können Produzenten Risiken in der Entwicklungsphase eines Filmprojekts kontrollieren?

Dies schliesst die Frage nach der Relevanz der vorliegenden Forschungsergebnisse über die Möglichkeiten der Kontrolle und Steuerung der Risiken in Bezug auf Produktions- und Konsumptionsrisiken ein. Wie relevant sind also die wissenschaftlich erforschten Erfolgsfaktoren in der Praxis? Ein Teil der bekannten Erfolgsfaktoren ist in der Entwicklungsphase noch nicht bestimmbar. Wie relevant ist also die Intuition der Produzenten bei der Einschätzung der Projektelemente?

Einige externe Faktoren haben dabei einen allgemeinen Einfluss auf die Produzenten: 1) Je höher das Budget eines geplanten Filmprojekts, desto höher ist der mögliche Verlust. Dies führt zu einer erhöhten Dringlichkeit von Massnahmen des Risikomanagements und ggf. zu weniger Experimentierfreude. 2) Ein Produzent, der innerhalb eines vertikal integrierten Konzerns mit diversifiziertem und hohem Output arbeitet, kann

sich Portfoliostrategien zunutze machen, die Produzenten in unabhängigen Unternehmen mit geringem Output nicht zur Verfügung stehen. Wenn ein Projekt somit stärker für sich alleine stehen können muss, ist wiederum die Dringlichkeit des Risikomanagements erhöht. 3) Allgemeine Marktbedingungen wie die Grösse und Qualität der verfügbaren Projektbestandteile oder der Umfang und die Spezifika der Nachfrage bilden einen begrenzenden Rahmen. Das Sample der vorliegenden Studie muss auf diese Aspekte Rücksicht nehmen und auch in den Ergebnissen ist eine Diskussion dieser allgemeinen Einflüsse angezeigt.

4 Methoden

In diesem Beitrag werden Ergebnisse aus zwei Studien dargestellt: eine qualitative und eine quantitative Befragung von Filmproduzenten.

In einem qualitativen Ansatz sollen Produzenten und ihre Projekte im Detail analysiert werden. Es wurden teilstandardisierte Leitfadeninterviews mit 16 Produzenten mit unterschiedlichen Hintergründen in Deutschland (12) und den USA (4) rekrutiert. Zum Zeitpunkt der Erhebung brachten alle Produzenten gemeinsam die Erfahrung aus 245 umgesetzten Filmprojekten mit. Das Sample reichte vom selbstständigen Freiberufler bis zum Head of Production einer Abteilung eines multinationalen Medienkonzerns. Eine Liste der Interviewteilnehmer ist im Anhang dokumentiert. Thema der Leitfadengespräche waren Massnahmen zur Risikosteuerung insbesondere vor dem Green-Light. Die Produzenten wurden dabei nicht explizit nach der Rolle der Intuition gefragt. Jegliche Erwähnung der Intuition geschah also ungestützt.

Bei der quantitativen Befragung wurden 730 Produzenten in Deutschland, Österreich und der Schweiz per Email kontaktiert.³ 92 haben den Fragebogen komplett ausgefüllt (Ausschöpfung: 12,6 %). Im Fragebogen sollte die Praxisrelevanz von wissenschaftlich erforschten Erfolgsfaktoren von Spielfilmen in der Produktion erfasst werden. Dabei wurden die Wahrnehmung der allgemeinen Relevanz von Erfolgsfaktoren und ihre

³ Diese Studie wurde nicht vom Autor selbst durchgeführt. Es handelt sich vielmehr um die betreute Abschlussarbeit von Tania Kyburz an der Universität Zürich 2010.

Bedeutung beim jeweils individuell erfolgreichsten Filmprojekt getrennt abgefragt, um zwischen prinzipieller Relevanz und Handlungsrelevanz differenzieren zu können.

5 Ergebnisse

In der Spielfilmentwicklung müssen Produzenten bereits in einer frühen Phase die Erfolgsaussichten eines Projekts abschätzen können, um zu bestimmen, ob sich der Entwicklungsaufwand für sie lohnt. Bei der Einschätzung der Erfolgsaussichten eines Projekts lassen sich eine Binnenperspektive und eine Aussenperspektive unterscheiden. In der Regel fällt die Prognose aus der Binnenperspektive weit optimistischer aus, als aus der Aussenperspektive. Der entscheidende Punkt bei der Einschätzung einer Entscheidung oder Vorhersage ist die Frage, inwieweit ein Problem als einzigartig wahrgenommen wird, oder als Ausprägung in eine Reihe von vergleichbaren Problemen gestellt werden kann (Kahneman/ Lovallo 1993: 25). Im Kontext der Spielfilmentwicklung fällt auf, dass sich die Produzenten gegen Verallgemeinerungen und Vergleiche mit anderen Projekten verwahren: „*Jedes Projekt ist einzigartig*“. Diese wahrgenommene Einzigartigkeit führt tendenziell zu einer überoptimistischen Einschätzung. Die Projekte werden ohne Referenz aus sich selbst heraus bewertet, ein Abgleich mit einer ggf. weniger optimistischen Statistik mit anderen Projekten unterbleibt. Die Produzenten erwähnen zwar häufig sie würden bei der Bewertung „Referenzfilme“ heranziehen. „*Wenn man zu einem Stoff kommt, prüft man, ob es Verwandtschaften zu anderen Filmen gibt und wenn einem einer einfällt, muss man fragen, hat er gut funktioniert oder nicht. Wenn ja, kann man ihn als Beispiel wunderbar zitieren*“ (15). Doch ergeben sich hier zwei Schwächen. Zum einen ist die Zahl der Vergleichsfilme in der Regel sehr begrenzt (1-2), zum anderen werden bei der Auswahl weit häufiger erfolgreiche Filme für einen Vergleich herangezogen, schlicht, weil die nicht erfolgreichen nicht bekannt sind.

Die Interviews bestätigen die Aussage von Pokorny und Sedgwick (2001: 157), dass Produzenten hohe Risiken in ihrer Arbeit betonen, jedoch weder Willens noch in der Lage sind, ihre Risikosteuerung zu systematisieren. Vielmehr präsentieren sie ihre Arbeit als „alchemy“, basierend auf überlegener Intuition. In den Interviews erklärt ein Produzent: „*Man spürt einfach, ob ein Projekt gemacht werden muss oder nicht*“ (5). Bei Leitfadenterviews als Erhebungsmethode kann nicht ausgeschlossen werden, dass diese Aussagen mehr Selbstdarstellung als Kreative sind, als eine sachliche Beschreibung der täglichen Arbeit. Die Ergebnisse sind jedoch

konsonant mit Ergebnissen aus dem britischen Markt, wo Produzenten in der Entwicklungsphase die kreativen Aspekte ihrer Arbeit betonen und sich nicht als Unternehmer sehen wollen. „*Their principal objectives are to earn an income and make films about which they care passionately. They have no desire to increase turnover or company size*” (Davenport 2006: 253).

5.1 Risikokontrolle nach Produzenteneigenschaften

Der Nutzen bestimmter Massnahmen zur Risikokontrolle hängt von den verfügbaren Inputfaktoren und der angestrebten Zielgruppe ab. Deutsche Produzenten beklagen einen Mangel an zugkräftigen Stars, die eine gewisse Publikumsnachfrage garantieren können. Im US-Markt sind verlässliche Stars verfügbar, aber ihr Nutzen ist vom jeweiligen Marktsegment abhängig. Produzenten von Low-Budget-Filmen müssen ohne Stars auskommen. Sie erkennen zwar den risikosenkenden Einfluss von Stars an, versuchen jedoch den Effekt ohne die damit verbunden Kosten zu realisieren, indem sie Gewinnbeteiligungen statt hoher Gagen anbieten oder auf vermeintlich kommende Stars setzen. Lediglich Produzenten in großen Studios sehen Stars uneingeschränkt als gute Massnahme, das Risiko zu verringern.

Die Akquisition von Stoffen unterscheidet sich auch je nach Markt. Deutsche Produzenten beklagen einen Mangel an interessanten Stoffen und Autoren, deshalb ist es für sie wichtig, Skripte zu erwerben, die von vornherein eine hohe Qualität und nachgewiesene Attraktivität für das Publikum und damit für die Investoren aufweisen. Auf dem amerikanischen Markt gibt es keinen Mangel an Skripten und Drehbuchautoren gelten mehr als „Textarbeiter“ anstatt als „Schöpfer“ einer Geschichte. Es ist eine breite Palette von Skripten verfügbar und es ist üblich, Drehbuchentwürfe ständig zu überarbeiten. Während deutsche Produzenten Bestseller als wichtigste Quelle benennen, haben US-Produzenten einen generischeren Ansatz um Bekanntheit beim Publikum zu sichern: „*It definitely helps us to have some component of genre, some kind of familiar trope*” (11).

In finanzieller Hinsicht gibt es zwei unterschiedliche Rahmenbedingungen, die die Risikokontrolle beeinflussen. Um die Finanzierung eines Projektes zu sichern, muss den Investoren vermittelt werden, dass sie ihre Ziele verwirklichen können. Das primäre Ziel von kommerziellen Investoren ist die Gewinnmaximierung, Produzenten die solche Investoren anlocken wollen, müssen also die Rentabilität ihrer Projekte hervor-

heben. Die öffentliche Filmförderung in Europa fokussiert dagegen mehr auf die Unterstützung regionaler Branchen-Cluster und die Förderung von Projekten, die als kulturell wertvoll gelten können. Folglich „sollte sich die Art wie Förderer und Investoren angegangen werden klugerweise unterscheiden“ (13). Diese Produzentenaussage stützt die Feststellung, dass in Abhängigkeit von der künstlerischen Ambition der Filmemacher verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten zu besseren Ergebnissen führen (Fee 2002).

5.2 Steuerung der finanziellen Risiken

Aus den Interviews lassen sich drei generische Strategien ableiten, wie die Risiken eines Filmprojekts in der Entwicklungsphase adressiert werden.

Bei der ersten strategischen Option ‚Senkung der Verlustwahrscheinlichkeit‘ wird versucht, die Nachfrage durch den Einsatz von positionalen Gütern zu maximieren. Beim Einkauf von teuren Elementen im Film-package, die geeignet sind die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos zu reduzieren, akzeptieren Produzenten gleichzeitig eine Erhöhung der potenziellen Schadenshöhe. Vertraute Stoffe und Personen reduzieren die Unsicherheit des Publikums darüber, was es erwarten kann und stellen damit einen Lösungsansatz für Konsumtionsrisiken dar, die sich aus der Eigenschaft des Films als Erfahrungsgut ergeben. Das Risiko wird durch die Anstellung von Stars kontrolliert, die das Interesse des Publikums auf sich ziehen und so den Entscheidern über das Filmprojekt Einnahmen garantieren. Auch Stoffvorlagen können das Publikumsinteresse fokussieren, allerdings haben Stoffe weniger positionalen Charakter als Schauspieler und somit ist die Risikominderung weniger zuverlässig. Die Strategie erfordert den Zugang zu Stars und die Fähigkeit, sich ihr Engagement zu sichern. Darüber hinaus brauchen Produzenten eine Reputation, die dem Star das Vertrauen gibt, dass das Projekt erfolgreich sein wird und seiner Karriere dient. Während der Entwicklungsphase bedeutet diese Strategie ein Filmprojekt stellt dann ein akzeptables Risiko dar, wenn es vermarktet werden kann. Die jeweils besten Inputfaktoren im Bereich Stars und Bestsellervorlage stehen nur den erfolgreichsten und finanzkräftigsten Produzenten zur Verfügung. Alle anderen müssen sich behelfen, indem sie aus dem verfügbaren finanziellen Mitteln das Beste herausholen „*You don’t spend 20m \$ on Julia Roberts, but try to get the next Julia Roberts*“ (4). Die Ziele lauten hier: ‚kommende Stars entdecken‘

und ‚Bestseller antizipieren‘. Dabei wird nicht das Potenzial einer Schauspielerin oder eines Romans berechnet, sondern die Produzenten vertrauen auf ihre Intuition. *„Du musst den Riecher haben, ob das möglicherweise ein Bucherfolg wird“* (8). Denn es gibt *„kein festes Schema, dass man sagt, erst ab einer Mio. verkaufter Exemplare lohnt es sich für uns“* (14). Selbst die Vertreterin von *Fox2000*, die ihre Vorgesetzten als Erbsenzähler (=analytisch) bezeichnet und sich Stars leisten kann, erklärt, sich bei der Personalauswahl auf ihre Intuition zu verlassen: *„Do you think we have the right talent for the job? For that you have to consult your gut“* (3).

Eine zweite Strategie ist die Option ‚Risiken auf die öffentliche Hand abzuwälzen und durch den Einsatz von Vorlagen reduzieren‘. Die Verfügbarkeit von öffentlichen Mitteln, die in Deutschland häufig die Hälfte des Budgets eines Films ausmachen, reduziert die Dringlichkeit der Risikokontrolle erheblich. *„In Deutschland gibt es gar nicht so viele Risiken in der Produktion, weil wir so viele Förderinstrumente haben“* (16). *„Man weiss, da kann man Geld bekommen“* (12). Wenn die Hälfte des Budgets von einem Förderer übernommen wird, ist die potenzielle Schadenshöhe halbiert. Für Produzenten, die diese Strategie verfolgen, ist es essenziell, öffentliche Mittel zu gewinnen. Hierfür ist eine Reputation nötig, wonach die Finanzierung des Projekts auch den Zielen des Filmförderers dient. *„Sie müssen immer einen gewissen oder sogar überwiegend einen Feuilletonanteil dabei haben“* (13). Zur Steuerung des verbleibenden Restrisikos und zum weiteren Vertrauensaufbau versuchen Produzenten, das Risiko durch eine erfolgreiche Vorlage zu reduzieren. Bekanntheit und Popularität der Vorlage dienen dabei als Signal sowohl für das Publikum als auch für die jeweilige Vergabekommission. Die wichtigste Eigenschaft eines Produzenten ist somit sein Zugang zu Risiko reduzierenden Stoffen, die mit den Förderzielen kompatibel sind.

Die dritte Strategie ‚Verminderung der potenziellen Schadenshöhe‘ steht allen Produzenten offen, für jene ohne Zugang zu Stars oder öffentlichen Mitteln, ist sie eine Notwendigkeit. Die wichtigste Massnahme ist eine strikte Kostenkontrolle. Bei drastisch reduziertem Budget wird die potenzielle Schadenshöhe klein genug, um das Restrisiko zu akzeptieren, auch wenn die Verlustwahrscheinlichkeit gleich bleibt. *„The gauge is, are you making it for the right amount of money?“* (4). Kosten können durch den Verzicht auf Stars oder teure Filmrechte, erfolgsabhängige Gagen oder eine günstigere Inszenierung reduziert werden. Parodien sind dabei besonders interessant, da sie ohne Rechtekosten von der Popularität eines

bekannten Stoffs profitieren. „I can tell you there are freaks out there for this material that will go and see the parody of this material. [...] I knew it was good enough and cheap enough to find its audience“ (9). Das Konsumtionsrisiko ist ebenfalls reduziert, sodass Distributoren bereit sein könnten es selbst zu tragen, z. B. indem sie vorab die Verwertungsrechte kaufen.

5.3 Steuerung der kreativen Risiken

Alle Produzenten betonen die Relevanz ihrer Intuition bei der Identifikation von vielversprechenden Projektelementen. „Ich glaube, wenn man zu sehr darauf berechnet und kalkuliert, geht es eher schief, als wenn man jetzt frei Bauch ran geht und naiv sagt: ‚Super Ding, machen wir!‘“ (5). Wann immer kreative Ziele Gewicht haben, wird das Handeln der Produzenten weniger systematisch und die Orientierung am persönlichen Geschmack und am Bauchgefühl gewinnt an Bedeutung. Dieses Verhalten gilt den Produzenten selbst auf lange Sicht nicht als wirtschaftlich tragfähig. „Es ist einfach kein funktionierendes Geschäftsmodell“ (16). Produzenten verlassen sich nur für einen Teil ihrer Projekte auf ihre Intuition „Der Film war ein Luxus, den haben wir uns geleistet“ (1). Andere verlassen sich auf ihre individuelle Risikodiversifizierung durch eine zweite Tätigkeit in eine andere Branche. „Ich lebe bisher völlig von meiner zweiten Firma, die ich eher strategisch führe“ (10). Die Betonung von Kreativität gilt nicht als Investition in die Reputation, die in folgenden Projekten kapitalisiert werden könnten. Auszeichnung helfen wenig die Finanzierung in der Zukunft zu sichern, die Auswirkungen auf die Personalakquisition gelten als zwiespältig.

Wenn es um den kreativen Teil ihrer Arbeit geht, fallen Produzenten oft aus ihrer Rolle als Projektmanager. Sie können weder das Ausmaß des Einflusses auf ihre kreative Reputation noch die Wahrscheinlichkeit eines Einflusses quantifizieren. Für Reputationsrisiken und kreativen Ziele kann insgesamt kein strategisches Verhalten oder Risikomanagement beobachtet werden.

Die Auswirkungen der Strategien, zur Steuerung der finanziellen Risiken auf kreative Ziele sind nicht eindeutig. Öffentliche Mittel ermöglichen ggf. experimentellere Projekte, aber das Engagement eines Stars oder die Reduktion der Produktionskosten schadet auch nicht notwendigerweise kreativen Zielen. Einige unabhängige Produzenten glauben sogar knappe Budgets könnten ein Filmprojekt verbessern, da knappe Mittel kreative Lösungen erzwingen. „You can turn a liability into an asset. That means if your

liability is your lack of funds and you asset is the way that with no money you turn that into something better than as if you had money” (9).

5.4 Selbsteinschätzung vs. Brancheneinschätzung

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Produzenten sich selbst anders einschätzen als ihre Kollegen. Individuelle Produzenten sehen sich auf Basis ihrer Intuition als dem Branchendurchschnitt überlegen. Mit Bezug auf die Branchenweisheit „*Nobody knows anything*“ (Goldmann 1983) stellt eine der befragten Produzentinnen fest: „*Ich sage ich weiss es!!*“ (5). Nobody ist in diesem Fall ‚nobody else‘ und insbesondere nicht die Marktforschung, die einen analytischen Zugang ermöglichen könnte.

In der Kommunikationswissenschaft ist dieses Phänomen als Third-Person-Effekt bei der Wahrnehmung von Medieninhalten bekannt (Davison 1983). Der Einfluss von Medieninhalten auf andere wird überschätzt, während Individuen eine Wirkung auf sich selbst zurückweisen. Einen ähnlichen Zusammenhang gibt es im Kontext der Einschätzung von Risiken. Menschen bewerten dasselbe Risiko für sich selbst konsistent niedriger als für andere Menschen (Drottz-Sjöberg 1991).

Deutlich tritt der Unterschied zwischen Selbst und Branche auch in der quantitativen Befragung zu den Erfolgsfaktoren auf. Die Relevanz der Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung wird allgemein höher eingeschätzt als im Kontext der eigenen Projekte (vgl. Tabelle 2). Obschon die Produzenten einen Faktor für wichtig erachten, haben sie ihn bei ihrem jeweils erfolgreichsten Projekt weniger beachtet. Lediglich die Konkurrenzbeobachtung wurde intensiver durchgeführt, als es ihrer allgemeinen Relevanz entsprechen würde. Auf eine klare Genrezugehörigkeit wurde entsprechend der allgemeinen Relevanz Wert gelegt. Für alle anderen Erfolgsfaktoren scheinen die Produzenten davon auszugehen, dass sie es selbst weniger nötig haben sich an ihnen zu orientieren, als andere Branchenvertreter. Sie vertrauen also eher ihrer eigenen Intuition als der analytischen Perspektive.⁴

⁴ Denkbar wäre bei einzelnen Faktoren auch die Interpretation, dass die Produzenten es sich nicht leisten können einen Erfolgsfaktor zu adressieren, also zum Beispiel bei beschränktem

Tabelle 2: Allgemeine und individuelle Relevanz von Erfolgsfaktoren für Produzenten im deutschsprachigen Raum.

Erfolgsfaktor	Allgemeine Relevanz	Individuelle Relevanz	Δ
Fortsetzungsverfilmung	2.83	1.25	-1.58
Prominenz Regie	3.65	2.39	-1.26
Vorlagenverfilmung	3.79	2.60	-1.19
Prominenz Schauspieler	4.89	3.74	-1.15
Releasezeitpunkt	4.96	4.14	-0.82
Grosser Verleih	4.59	3.84	-0.75
Altersbeschränkung	3.89	3.32	-0.57
Marktforschung	3.22	2.67	-0.55
Produktions-PR	4.25	3.82	-0.43
Neuverfilmung	2.38	2.08	-0.3
Kontaktpflege Presse	3.64	3.40	-0.24
Testscreenings	4.16	3.96	-0.20
Genrezugehörigkeit	4.32	4.33	0.01
Konkurrenzbeobachtung	2.11	3.33	1.22

N=92. Bewertung auf Skala von 1 – gar nicht wichtig bis 6 – sehr wichtig bzw. 1 – gar nicht beachtet bis 6 – stark beachtet.

Quelle: Kyburz 2010: 85.

Umgekehrt könnte man vermuten, dass das Risiko für das eigene Projekt geringer eingeschätzt wird, als wenn es das Projekt eines Kollegen wäre. Anderer Produzenten sollten sich demnach an Erfolgsfaktoren orientie-

Budget auf Schauspieler mit Starpower verzichten, obschon sie um den Wert der Starpower wissen.

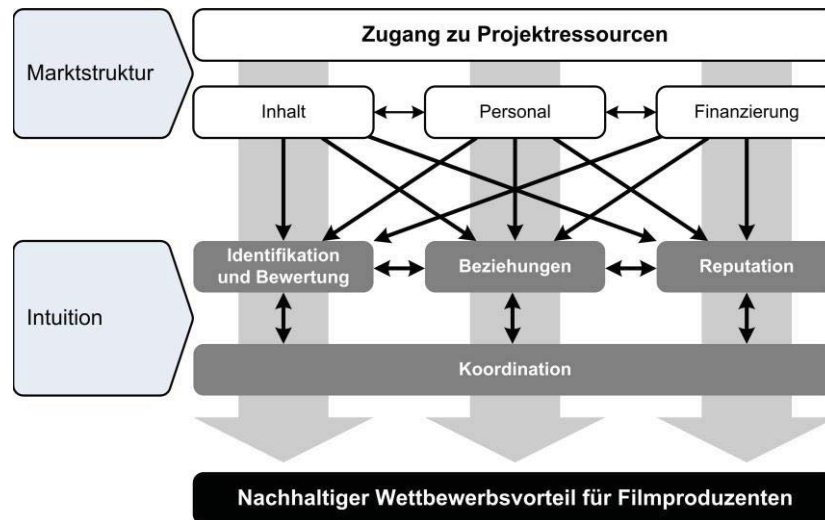
ren, individuelle Produzenten sehen für sich selbst jedoch keine Notwendigkeit dies zu tun. Der empirischen Evidenz der Erfolgsfaktorenforschung wird auf diese Weise stattgegeben, gleichzeitig wird ihr jedoch ein Einfluss auf die eigene Arbeit aberkannt. Individuelle Produzenten glauben, durch ihre Intuition die statistische Wahrscheinlichkeit schlagen zu können. Versteht man Produzenten als Unternehmer, gleichen sie mit dieser Haltung Unternehmern in anderen Branchen. Cooper et al. (1988) können z. B. zeigen, dass Unternehmensgründer ihre eigenen Erfolgschancen wesentlich höher einschätzen als die durchschnittliche Erfolgsquote bei vergleichbaren Unternehmungen. Cooper et al. vermuten, dass die Euphorie der Gründer notwendige Voraussetzung für den Erfolg sein könnte. Ähnlich klingt es in den Aussagen der Produzenten: „*Man muss brennen für sein Projekt, um andere überzeugen zu können*“.

6 Wettbewerbsvorteile für Produzenten

Die Analyse zeigt, dass es für Produzenten kein eindeutiges Erfolgsrezept gibt. Je nach Marktumfeld führen unterschiedliche Verhaltensmuster zum Erfolg. Dennoch lassen sich universelle Kompetenzen identifizieren, die erfolgreiche Produzenten ausmachen und ihnen einen Wettbewerbsvorteil bringen. Bei jeder Entscheidung über ein Filmprojekt geht es um die Frage, ob es dem Produzenten gelungen ist die entscheidenden Projektressourcen, Stoff, Personal und Finanzierung zu sichern. Interpretiert man Produzenten als Firma auf der Suche nach einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil wird deutlich, dass sie die Projektressourcen als Inputfaktoren nicht beherrschen können. Vielmehr brauchen Produzenten den Zugang zu den jeweils geeignetsten Inputfaktoren als „*dynamic capability*“ (Teece/ Pisano/ Shuen 1997) die kontinuierlich gepflegt und entwickelt werden muss. Da die Inputfaktoren interdependent sind, kommt als Zweites die von Miller und Shamsie (1996) beschriebene Koordinationskompetenz dazu.

Tatsächlich kann festgehalten werden: Ein Wettbewerbsvorteil kann sich für Produzenten somit nur aus einer überdurchschnittlich guten Intuition ergeben, die es ermöglicht, im Einzelfall erfolgreicher zu sein, als es bei einem analytischen Vorgehen dem eigenen Rangplatz entsprechen würde.

Abbildung 1: Intuition als Kernkompetenz für Filmproduzenten



Quelle: eigene Darstellung.

Die Erfolgsfaktorenforschung erlaubt eine vergleichsweise exakte Bewertung der Inputfaktoren. Dies führt zu ähnlichen Projekten, die gegenseitig austauschbar sind und den Film zu einem positionalen Gut machen. Produzenten, die die besten Inputs gewinnen können, produzieren Filme, die in der Rangreihe höher angesiedelt sind. Die Elemente des Film-package können nur im Hinblick auf ihren Charakter als positionale Güter als Ressourcen verstanden werden, die einen Wettbewerbsvorteil spenden können. Jenseits dessen verlieren Inputfaktoren, die sich mit Hilfe der Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung bewerten lassen jeglichen Nutzen für eine Differenzierung im Wettbewerb. Wenn alle Produzenten bei der Projektentwicklung strikt nach den Erfolgsfaktoren vorgehen würden, ergäbe sich ein statischer und deterministischer Markt. Die Marktstruktur gibt vor in welcher Rangreihe sich die Produzenten die Inputfaktoren sichern können und diese Verteilung reproduziert die Marktstruktur. Entscheidend sind somit aktiver Aufbau und Pflege der Kompetenzen Zugang und Koordination. Die Interviews zeigen jedoch, dass dies nicht geschieht, vielmehr wird beim Risikomanagement auf strukturelle Rahmenbedingungen verwiesen. Produzenten betonen zwar die Bedeutung der Reputation, zeigen in diesem Kontext aber wenig strategisches Verhalten sondern berufen sich auf eine Mischung aus Pro-

fessionalität und Bauchgefühl. Das kreative Selbstverständnis der Autoren verhindert eine rein ökonomische Orientierung und Intuition wird so zur Kernkompetenz (vgl. Abbildung 1).

7 Fazit und Limitierungen

Die Antworten der befragten Produzenten zeigen, dass die Erfolgsfaktoren aus der Wissenschaft nur bedingt in der Praxis angewendet werden. Ihre Nützlichkeit hängt dabei auch vom jeweiligen Markt ab. In einem Markt ohne Stars können diese kein Erfolgsfaktor sein. Die Inputfaktoren werden meist eher intuitiv bewertet. Eine zu enge Orientierung an Erfolgsfaktoren würde bedeuten, dass alle Produzenten sehr ähnliche Projekte verfolgen würden. Dies widerspricht dem kreativen Selbstverständnis der Produzenten. Tendenziell sehen wir somit eine Überbetonung der Intuition die zwar zu mehr Vielfalt im Filmangebot, aber auch zu mehr Misserfolgen führt. Die Risikosteuerung erfolgt auf Ebene der Projektentwicklung nicht systematisch. Sieht man von ggf. vergeudeten Fördergeldern ab, muss dies aus gesellschaftlicher Perspektive nicht schlecht sein, da so einer Homogenisierung des Angebots vorgebeugt wird.

Unbeantwortet bleiben muss vorerst leider die Frage, woraus sich die Intuition von Filmproduzenten speist. Die Definition von Simon (1987), wonach Intuition zur Gewohnheit gewordene Analyse sei, scheint zu kurz zu greifen. Wiederholtes analytisches Vorgehen müsste tendenziell dieselben Ergebnisse zeigen wie die Erfolgsfaktorenforschung. Letztere sollte durch höhere Fallzahlen jedoch zu exakteren Prognosen kommen. Der Vorteil der Intuition muss in diesem Fall darin liegen, dass besser auf die Spezifika und den Kontext des vorliegenden Projekts eingegangen werden kann.

Eine wichtige Limitierung der Ergebnisse soll am Ende nicht fehlen: Die Ergebnisse beziehen sich sämtlich auf Selbstauskünften von Produzenten, nicht auf beobachtetes Handeln. Diese Selbstdarstellung muss nicht zwingend mit dem tatsächlichen Handeln übereinstimmen. Wer ein kreatives Bild von sich und seinem Beruf zeigen will, wird die Bedeutung eines analytischen an Erfolgsfaktoren orientierten Vorgehen ggf. herunterspielen. Andererseits darf man vermuten, dass die Produzenten die Bedeutung der Intuition weniger betonen würden, wenn sie ein analytisches Vorgehen prinzipiell für überlegen hielten.

Literatur

- Adler, Tim* (2004): The producers: Money, movies and who really calls the shots. London: Methuen.
- Agor, Weston H.* (1989): The logic of intuition: How top executives make important decisions. S. 157–170 in: Agor, Weston H. (Hrsg.): Intuition in organizations. Leading and managing productively. Newbury Park: Sage.
- Bächlin, Peter* (1945): Der Film als Ware. Basel: Burda.
- Barnard, Chester I.* (2001). The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press. (Originalarbeit erschienen 1938).
- Burke, Lisa A./ Miller, Monica K.* (1999): Taking the mystery out of intuitive decision making. S. 91-99 in: Academy of Management Executive. 13/ 4.
- Caves, Richard E.* (2000): Creative industries: Contracts between art and commerce. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Claxton, Guy* (2000): The anatomy of intuition. S. 32–52 in: Atkinson, Terry/ Claxton, Guy (Hrsg.): The intuitive practitioner. On the value of not always knowing what one is doing. Buckingham: Open University Press.
- Clement, Michel* (2004): Erfolgsfaktoren von Spielfilmen im Kino. Eine Übersicht der empirischen betriebswirtschaftlichen Literatur. S. 250-271 in: Medien & Kommunikationswissenschaft. 52/ 2.
- Cooper, Arnold/ Woo, Carolyn Y./ Dunkelberg, William C.* (1988): Entrepreneurs' perceived chances for success. S. 97-108 in: Journal of Business Venturing. 3/ 2.
- Davenport, John* (2006): UK film companies: Project-based organizations lacking entrepreneurship and innovativeness? S. 250-257 in: Creativity and Innovation Management. 15/ 3.
- Davison, W. Phillip* (1983): The third-person effect in communication. S. 1-15 in: The Public Opinion Quarterly. 47/ 1.
- Delen, Dursun/ Sharda, Ramesh/ Kumar, Parjeeb* (2007): Movie forecast guru: A web-based DSS for Hollywood managers. S. 1151-1170 in: Decision Support Systems. 43/ 4.
- Drottz-Sjöberg, Britt-Marie* (1991). Perception of risk: Studies of risk attitudes, perceptions and definitions. Stockholm: Center for Risk Research.
- Eliasberg, Jeboshua/ Swami, Sanjeev/ Weinberg, Charles B./ Wierenga, Berend* (2001): Implementing and evaluating SilverScreener: A marketing management support system for movie exhibitors. S. 108-127 in: Interfaces. 31/ 1.
- Fee, C. Eduard* (2002): The costs of outside equity control: Evidence from motion picture financing decisions. S. 681-711 in: Journal of Business. 75/ 4.
- Gardner, William L./ Martinko, Mark J.* (1996): Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. S. 45-83 in: Journal of Management. 22/ 1.
- Goldmann, William* (1983): Adventures in the screen trade: A personal view of Hollywood and screenwriting. New York: Warner Books.
- Hennig-Thurau, Thorsten* (2004): Spielfilme als Anlageobjekte. Die Höhe des Filmbudgets als Grundlage der Investitionsentscheidung. S. 171-188 in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 56/ 3.
- Hennig-Thurau, Thorsten/ Houston, Mark B./ Sridhar, Sribhari* (2006): Can good marketing carry a bad product?: Evidence from the motion picture industry. S. 205-219 in: Marketing Letters. 17/ 3.
- Hennig-Thurau, Thorsten/ Houston, Mark B./ Walsh, Gianfranco J.* (2007): Determinants of motion picture box office and profitability: An interrelationship approach. S. 65-92 in: Review of Managerial Science. 1/ 1.

- Hoch, Stephen J. (2001): in: Hoch, Stephen J./ Kunreuther, Howard C. (Hrsg.): Wharton on making decisions. New York: Wiley.
- Isenberg, Daniel J. (1984): How senior managers think. S. 81-90 in: Harvard Business Review. 62/ 6.
- Judge, William/ Miller, Alex (1991): Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. S.449-463 in: The Academy of Management Journal. 34/ 2.
- Kahneman, Daniel/ Lovallo, Dan (1993): Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. S. 17-31 in: Management Science. 39/ 1.
- Khatri, Naresh/ Ng, H. Alvin (2000): The role of intuition in strategic decision making. S. 57-86 in: Human Relations. 53/ 1.
- Kyburz, Tania (2010): Wissen sie auch, was wir glauben zu wissen? Quantitative Befragung deutschsprachiger Filmproduzenten zum Einfluss und praktischen Umsetzung von empirischen Filmerfolgsk Faktoren. Lizentiatsarbeit, Universität Zürich. Zürich
- Miller, Danny/ Shamsie, Jamal (1996): The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. S. 519-543 in: The Academy of Management Journal. 39/ 3.
- Ottersbach, Beatrice/ Schadt, Thomas (Hrsg.)(2010): Filmproduzenten-Bekenntnisse. Konstanz: UVK.
- Parikh, Jagdish/ Neubauer, Franz F. (1994): Intuition: The new frontier of management. Developmental management. Oxford: Blackwell.
- Pokorny, Michael/ Sedgwick, John (2001): Stardom and the profitability of film making: Warner Bros. in the 1930s. S. 157-184 in: Journal of Cultural Economics. 25/ 3.
- Polanyi, Michael/ Sen, Amartya (2010): The tacit dimension. Chicago: University of Chicago Press. (Originalarbeit erschienen 1966).
- Ray, Michael/ Myers, Rochelle (1989): Practical intuition. S. 247-262 in: Agor, Weston H. (Hrsg.): Intuition in organizations. Leading and managing productively. Newbury Park: Sage.
- Sadler-Smith, Eugene/ Shefi, Erella (2004): The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. S. 76-91 in: Academy of Management Executive. 18/ 4.
- Seebo, Tom C. (1993): The value of experience and intuition. S. 27 in: Financial Management. 22/ 1.
- Shamsie, Jamal (2006): Skating on thin ice: Confronting knowledge ambiguity in the US motion picture industry. S. 177-190 in: Lampel, Joseph/ Shamsie, Jamal/ Lant, Theresa K. (Hrsg.): The business of culture. Strategic perspectives on entertainment and media. Mahwah, NJ: LEA.
- Simon, Herbert A. (1987): Making management decisions: The role of intuition and emotion. S. 57-64 in: Academy of Management Executive. 1/ 1.
- Sjöberg, Lennart (2003): Intuitive vs. analytical decision making: Which is preferred? S. 17-29 in: Scandinavian Journal of Management. 19/ 1.
- Teece, David J./ Pisano, Gary/ Shuen, Amy (1997): Dynamic capabilities and strategic management. S. 509-533 in: Strategic Management Journal. 18/ 7.
- von Rimscha, M. Björn (2008): Risikomanagement in der Produktion und Entwicklung audiovisueller fiktionaler Unterhaltung. S. 178-203 in: Siegert, Gabriele/ von Rimscha, M. Björn (Hrsg.): Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- von Rimscha, M. Björn (2010): Risikomanagement in der Entwicklung und Produktion von Spielfilmen: Wie Produzenten vor Drehbeginn Projektrisiken steuern. Wiesbaden: VS Verlag.

Wierenga, Berend (2006): Motion pictures: Consumers, channels, and intuition. S. 674-677 in: *Marketing Science*. 25/ 6.

Zander, Peter (2008, 15. Februar): Angst vor der eigenen Courage: Luigi Falornis Kindersoldaten-Film "Feuerherz" leidet unter seinen zweifelhaften Quellen. S. 29 in: *Die Welt*.

Anhang

Tabelle 3: Interviewpartner für die Leitfadengespräche

	Name	Position/ Funktion	Organisation
1	Sven Burgemeister	Geschäftsführender Gesellschafter, Produzent	Goldkind Film
2	Maren Elbrechtz	Produzentin	MMC Independent
3	Carla Hacken	Executive VP Production	Fox2000
4	Douglas Hansen	COO, President	Endgame Entertainment
5	Ewa Karlström	Geschäftsführende Gesellschafterin, Produzentin	SamFilm
6	Hartmut Köhler	Herstellungsleiter, Produzent	Ziegler Film
7	Ulrich Limmer	Eigentümer, Produzent	Collina Filmproduktion
8	Christoph Müller	GF Produktion, Produzent	Senator Film
9	Stephen Nemeth	Eigentümer, Produzent	Rhino Films
10	Andreas Richter	Geschäftsführender Gesellschafter, Produzent	Roxy Film
11	Couper Samuelson	Director of Development	2929Entertainment
12	Gisela Schäfer	Leitung Animation, Produzentin	Neue deutsche Filmgesellschaft
13	Gerhard Schmidt	Geschäftsführender Gesellschafter, Produzent	Gemini Film
14	Julian Schwantes	Assistent des Vorstands, Produzent	Constantin Film
15	Sebastian Storm	Eigentümer, Produzent	Pipeline Film
16	Philip Voges	Teilhaber, Produzent	Hofmann & Voges Entertainment